



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

BÁRBARA FERREIRA MESQUITA
2055010-1

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Brasília
2012

BÁRBARA FERREIRA MESQUITA

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Tatiane Regina P.P. Araújo

Brasília

2012

BÁRBARA FERREIRA MESQUITA

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: Tatiane Regina P.P. Araújo

Brasília, 18 de maio de 2012.

Banca Examinadora

Prof.: Tatiane Regina P.P. Araújo
Orientadora

Prof.(a): Erika Costa Vieira Gagliardi
Examinador (a)

Prof.(a): Frederico Cruz
Examinador (a)

RESUMO

O presente artigo teve como principal objetivo analisar as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação que são aplicadas em uma Cooperativa de Crédito com atuação nacional. A pesquisa foi realizada com funcionários de vários setores na sede em Brasília. O método de pesquisa adotado foi um estudo de caso quantitativo, através de pesquisas semi estruturadas com os funcionários. O intuito da pesquisa foi analisar os processos de aprendizagem estabelecidos e como consequência levantar as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação aplicadas na organização. Apesar de o Treinamento ser utilizado como uma estratégia de Recursos Humanos na organização percebe-se que os recursos investidos ainda não são totalmente sistematizados a fim de serem justos para todos os funcionários e para que atenda universalmente toda a organização.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Educação; Cooperativa de Crédito

* Aluna do 8º semestre do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília. Email: mesquita_barbara@hotmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
Capítulo 1 – TREINAMENTO	6
1.1 Etapas de um treinamento	7
1.2 Desenvolvimento	10
1.3 Educação	11
Capítulo 2 – MÉTODO	14
2.1 Descrição da Empresa	14
2.2 Participantes	17
2.3 Instrumento	17
2.4 Procedimento de Coleta	18
2.5 Análise dos Dados	18
Capítulo 3 – DISCUSSÃO	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	26
ANEXO 1	28

INTRODUÇÃO

Os sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), têm ocupado, cada vez mais, posição estratégica dentro das organizações.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), o treinamento representa um esforço por parte das organizações para criar oportunidades de aprendizagem aos seus funcionários. O desenvolvimento é um conceito mais abrangente. Nadler (1984) indica que se deve levar em consideração o crescimento pessoal do colaborador, o que não é necessariamente uma melhora no desempenho de suas atividades organizacionais. A educação, por sua vez, trata de um esforço para formar o cidadão para a vida e, portanto, não deve ser responsabilidade exclusiva das organizações (Borges-Andrade, 2002).

A implantação do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) pode trazer inúmeros benefícios, seja para enfrentar as incertezas que permeiam as organizações ou uma melhoria na gestão dos recursos humanos e competências. Assim, a abordagem do presente estudo é de natureza quantitativa, e se fundamenta nas bases conceituais do pensamento da gestão de pessoas em uma Cooperativa de Crédito por meio de TD&E.

Diante dos desafios da área de Recursos Humanos, emergiu a questão da pesquisa: como é o processo de qualificação dos funcionários de uma Cooperativa de Crédito no Distrito Federal?

O objetivo consistiu em analisar os métodos e técnicas utilizadas por uma Cooperativa de Crédito no Distrito Federal para a qualificação dos seus colaboradores.

Trata-se de um tema de grande interesse por parte dos profissionais em geral e também de pesquisadores que compreender como as ações de TD&E geram mudanças no comportamento do treinado após tal atividade, quando ele já está em sua atividade diária.

Para a organização é um tema de grande importância que possibilita a análise dos seus esforços nas ações aplicadas aos funcionários. A empresa passa a ter uma visão mais sistêmica do processo aplicado atualmente e desta forma planeja melhorias em suas atividades.

As ações de TD&E provocam mudanças no nível de comportamento do colaborador no cargo, ou no trabalho como um todo, sendo assim é um tópico de relevância e interesse dos estudos (Abbad, 1999; Rodrigues, 2000; Roullier & Goldstein, 1993).

É uma tendência às empresas começarem a perceber a necessidade de progredir e melhorar as suas atitudes em relação ao TD&E para que possam contribuir ainda mais com o negócio da organização com eficácia e agregando valor.

O presente trabalho será dividido em referencial teórico apresentado os principais conceitos a respeito do tema treinamento, desenvolvimento e educação. Em seguida será apresentado o método utilizado para a pesquisa bem como a descrição da empresa-caso. Posteriormente é feita a discussão que relaciona às ações praticadas hoje na organização baseadas a luz da teoria sendo apresentado depois sugestões de melhoria e as demais considerações finais.

CAPÍTULO 1- TREINAMENTO

Treinar vem do latim trahere, que significa levar a fazer algo. Segundo Boog (1999), treinar é fazer com que alguém seja capaz de exercer certa atividade nunca feita antes e sem a assistência de quem o ensina. Sendo assim, é primordial saber o que se quer que alguém aprenda diagnosticar quem necessita aprender, propiciar situações que possibilitem o aprendizado e por fim, verificar o resultado.

Para Chiavenato (2003), treinamento é o processo educacional, aplicado de forma organizada e sistemática, pelo qual o indivíduo adquire conhecimentos, habilidades e atitudes através de objetivos já definidos. Tem por finalidade adaptar o colaborador para exercer determinada função ou executar uma atividade específica.

Flippo (apud CHIAVENATO, 2003) denomina treinamento como uma ação para aumentar o conhecimento e conseqüentemente a avaliação do desempenho de um funcionário em determinado cargo. O treinamento tem como finalidade auxiliar no alcance dos objetivos da empresa, proporcionando ao colaborador oportunidade de adquirir conhecimentos. Nesse sentido, treinamento não é uma despesa para a organização, e sim um investimento que obterá retorno vantajoso em determinado período de tempo.

Goldstein (1991) defende que o treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, habilidades, conhecimentos que conseqüentemente resultam em um melhor desempenho do trabalho.

Minicucci (1978) defende a ideia que o treinamento surge de um esforço primeiramente planejado e conseqüentemente organizado que é projetado para auxiliar os colaboradores a desenvolverem suas habilidades.

Walther (apud LOUREIRO, 1997) pondera que treinamento é um ato proposital que oferece meios para a aprendizagem.

Segundo Stoner (1985), o treinamento tem como objetivo máximo a evolução na qualificação do trabalho. Rosenberg (2001) aplica o treinamento em situações que são necessárias a aplicação da aprendizagem em uma determinada direção específica. O autor cita quatro elementos principais. Após avaliação de necessidades e conseqüente elaboração de objetivos instrucionais, ter a intenção de melhorar determinado desempenho específico; a estratégia instrucional e de mensuração que são melhores aplicadas à aprendizagem requerida pela instituição e aos clientes diretos para posterior análise da eficácia do treinamento; os meios

pelos quais a instrução é aplicada, e a avaliação sendo necessária ou não a certificação.

Gondim *et al.* (2006) adverte que não é recomendável à criação de grades de treinamento, às quais pessoas e equipes de trabalho são submetidas, com obrigatoriedade de participação e conseqüentemente são inflexíveis e engessadas. Segundo o autor, essa concepção parece aprofundar o controle psicossocial da organização sobre seus empregados e, ao desconsiderar preferências, necessidades e aspirações individuais, desmotiva as pessoas em relação à aprendizagem e inibe a ampliação de papéis ocupacionais.

Nas empresas ocidentais, a denominação do termo vai ao encontro da ideia proposta por Adam Smith de que é um processo para preparar as pessoas para executar certas tarefas exigidas por um determinado posto em seu trabalho. Ou seja, é o princípio da divisão do trabalho em pequenos conjuntos de tarefas sendo o homem uma peça a mais para compor o processo de produção realizando atividades que não podem ser desempenhadas por uma máquina.

1.1 Etapas de um treinamento

A sociedade vem se tornando cada vez mais complexa e conseqüentemente interfere nas organizações. Com isso as necessidades de treinamento passaram a ser mais evidenciadas.

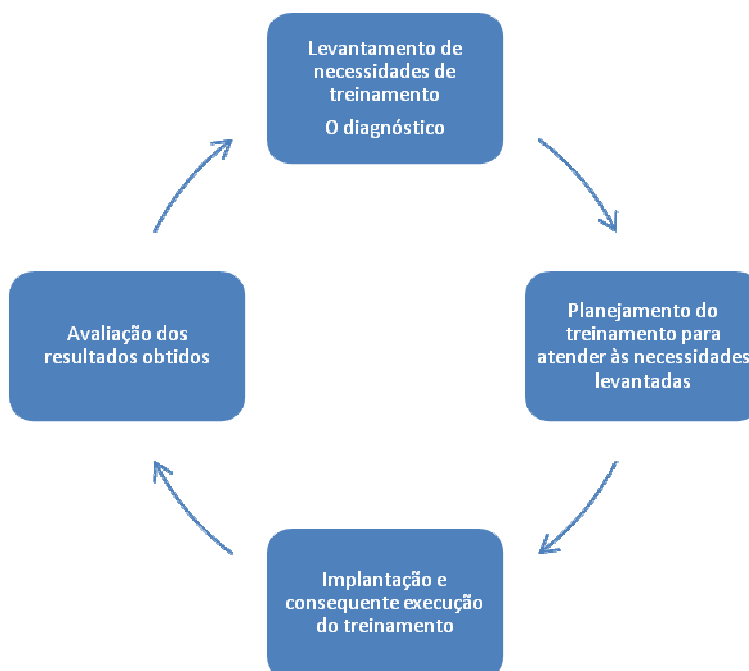
Conforme Goldstein (1991) há sempre uma tendência de se iniciar o treinamento sem uma análise completa das tarefas realizadas, comportamentos e ambiente. Caso estas análises não sejam realizadas, elevam-se as probabilidades de insucesso das ações educacionais. Por isso existem indicadores de necessidade de que devem ser observados e analisados dentro da organização, são eles:

INDICADORES	EXEMPLOS
<p style="text-align: center;">A PRIORI</p> <p>Eventos que irão gerar necessidade de treinamento no futuro e que são facilmente previstos.</p>	Crescimento da empresa;
	Admissão ou redução de colaboradores;
	Mudança de

	métodos de trabalho;
	Substituição e/ou movimentação de pessoal;
	Modernização da organização dentre outros.
<p style="text-align: center;">A POSTERIORI</p> <p>São os problemas diagnosticados devido à falta de treinamento.</p>	Baixa produtividade;
	Ineficiência na comunicação;
	Desperdício e excesso de erros;
	Problemas de relacionamento interpessoal, entre outros.

Elemento gráfico criado pela aluna adaptado de Goldstein (1991).

Segundo os autores já citados, para que o treinamento tenha êxito, deve ser composto por quatro etapas que formam um processo cíclico:



Elemento gráfico criado pela aluna adaptado de Goldstein (1991).

Para Goldstein (1991) o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é um diagnóstico prévio do que deve ser feito e os seus principais métodos são:

MÉTODO	ATIVIDADE
Avaliação de desempenho	Identifica colaboradores e setores que atuam abaixo do nível satisfatório e conseqüentemente necessitam de treinamento.
Observação	Identifica onde há trabalho ineficiente.
Questionários	Colocam em evidência as necessidades de treinamento.
Solicitação de Supervisores e gerentes	Utilizado quando a necessidade de treinamento atingiu um nível elevado.
Entrevista com supervisores e gerentes	Ter conhecimento dos possíveis problemas que podem ser solucionados com o treinamento dos colaboradores.
Reuniões interdepartamentais	Discussões acerca de assuntos que convergem os objetivos da organização.
Exame de empregados	Testes realizados sobre o conhecimento que ele tem sobre sua função específica.
Modificação do trabalho	Mediante alterações no trabalho, são necessários treinamentos prévios nos novos processos de trabalho.
Entrevista de desligamento	O desligamento de um funcionário é o momento ideal para se obter conhecimentos mais profundos sobre a instituição.

Elemento gráfico criado pela aluna adaptado de Goldstein (1991).

Goldstein (1991) afirma que o LNT deve fornecer o que será ensinado, quem deve aprender, quando e onde deve ser ensinado, como e quem ensinar. Assim surge o planejamento do treinamento, a segunda etapa do ciclo.

Deve-se abordar uma necessidade específica levantada de cada vez, a partir daí definir objetivos claros para o treinamento, planejar o que será desenvolvido, determinar o conteúdo a ser trabalhado, escolher o método que será utilizado, definir os recursos que serão necessários (instrutor, equipamentos, materiais etc), selecionar o público alvo, o local, a periodicidade, o custo-benefício do programa e avaliação dos resultados.

Ainda segundo Goldstein (1991), o próximo passo é a execução do treinamento que envolve instrução e aprendizagem. Instrução é a organização do ensino de certa atividade. Já a aprendizagem é a incorporação do que foi aplicado ao comportamento do colaborador, ou seja, aprendizagem é modificar o comportamento de acordo com aquilo que foi ensinado.

A execução do treinamento dependerá da sua adequação às necessidades da organização e dos treinados. Deve ser a solução do que deu origem às necessidades diagnosticadas. O material a ser utilizado tem que ser planejado para facilitar a sua execução, é a partir dele que a instrução irá se concretizar aumentando o rendimento do funcionário.

A avaliação de resultados é a etapa final do processo de treinamento que deve verificar se as modificações desejadas foram alcançadas e se os resultados foram ao encontro das metas da empresa. Goldstein (1991) avalia se houve melhoria na eficácia organizacional, na imagem e no clima da empresa, alteração no relacionamento entre empregado e empregador, redução na rotatividade de pessoal e do absenteísmo, melhoria na qualidade dos produtos e serviços entre outros.

O treinamento representa uma solução para as condições ambientais observadas que podem ser alteradas e a novas solicitações de sobrevivência e crescimento organizacional.

1.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento de recursos humanos é entendido como as ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal envolvendo outras funções da gestão de pessoas além de treinamento. Sua crescente utilização refere-se à dinâmica das próprias organizações em sua trajetória de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos. (BASTOS, 1991; NADLER, 1984). Ou seja, o desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento e é utilizado de forma mais abrangente.

Para Nadler (1984), a expressão desenvolvimento refere-se à proporcionalização de aprendizagem dos empregados com a intenção que a organização atinja os seus objetivos. No entanto, esta aprendizagem deve ser individual e sem uma relação com um trabalho específico.

Vargas (1996) cita os conceitos de treinamento e desenvolvimento como a aquisição sistemática de conhecimentos que provoca uma mudança no indivíduo, a curto ou longo prazo, devido a internalização dos novos conceitos e habilidades.

Para Sallorenzo (2000) o desenvolvimento é um processo de aprendizagem mais global, pois gera amadurecimento do indivíduo não apenas focado no trabalho.

O desenvolvimento foi tradicionalmente compreendido como mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros e que não necessariamente visam melhoria de desempenho apenas dentro da organização que o funcionário atua (Borges-Andrade, 2002).

Desenvolver significa atingir níveis de capacitação crescentes, atender a requisitos cada vez mais complexos aumentando sua versatilidade. Sendo assim, desenvolvendo sua capacitação, o funcionário tem a oportunidade de passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que proporcionem maior reconhecimento e compensação afirmam Ferreira e Fortuna (2001).

Segundo os mesmos autores, proporcionar o desenvolvimento do funcionário traz outros benefícios como permanecer mais tempo na organização, pois se imagina que há uma possibilidade de se ter uma ascensão profissional. Os funcionários passam a ser mais motivados devido o seu progresso na área de trabalho - as sucessões dentro da empresa ocorrem sem gerar traumas - as promoções ocorrem sem erros e os talentos em potencial são identificados entre outros.

1.3 Educação

A educação é considerada por Abbad e Vargas (2006, p. 142), como uma das formas mais amplas de aprendizagem, que extrapola o contexto específico dentro da organização.

Peters (1967) defende a ideia que os indivíduos podem se educar por vários métodos como, por exemplo, através de livros, com o meio ambiente, de aulas ou simples conversas. Este conceito complementa o exposto por Pontual (1978, citado por Bastos, 1991) que afirma que a educação traduz todos os processos que o

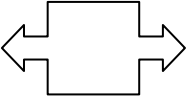
indivíduo adquire desde a compreensão do mundo até as formas de lidar com os seus problemas.

Nadler (1984) apresenta uma contextualização mais voltada à aplicação nas organizações de trabalho preparando o indivíduo para o desempenho das suas funções em um futuro próximo. A educação, normalmente está ligada a possibilidade de crescimento em níveis melhores na estrutura salarial da organização.

A educação, por sua vez, trata de esforço para formar o cidadão para a vida e, portanto, não seria responsabilidade única e exclusiva das organizações empregadoras (Borges-Andrade, 2002).

Para um melhor entendimento da relação destes três conceitos - Treinamento, Desenvolvimento e Educação - Eboli (2004) ao compará-los explica que no Treinamento, o aspecto principal a ser desenvolvido é o conhecimento, o saber fazer. Em um programa de Desenvolvimento é a incorporação de habilidades, o poder fazer. E nos programas de Educação o principal ponto a ser desenvolvido está relacionado à postura e à atitude, o querer fazer.

A seguir o quadro 1 mostra a relação dos três conceitos apresentados:

Quadro 1 – Comparação: Treinamento, desenvolvimento e Educação			
	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO	EDUCAÇÃO
OBJETIVO	Desempenho	Capacitação	Formação
FOCO	Tarefa	Carreira	Vida
ALCANCE	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
ORIENTAÇÃO	Instruções	Políticas de gestão	Valores
COMPETÊNCIA	Conhecimento (saber fazer)	Habilidade (poder fazer)	Atitude (querer fazer)
DOMÍNIO	Psicomotor-cognitivo	Cognitivo-comportamental	Cognitivo-comportamental
TIPO DE PROBLEMA	Muito estruturado (Compreensão- Aplicação)		Pouco estruturado (Análise crítica/avaliação)
TIPO DE APRENDIZAGEM	Treinamento baseado em computadores		Classe Virtual Síncrona / assíncrona

Fonte: Eboli (2004, p. 150)

Eboli (2004) afirma que o treinamento tem uma tarefa específica de melhorar o desempenho dos colaboradores a um curto prazo. Já o desenvolvimento tem o propósito de capacitar às pessoas a assumir novas e futuras posições na carreira, tendo alcance de médio prazo. E finalmente, a Educação tem a finalidade de formar a pessoa para a vida e para o mundo, com um alcance em longo prazo.

Sendo assim, as ações de TD&E podem ser compreendidas como uma estratégia de gestão de pessoas, que buscam promover a mudança de comportamento por meio da aquisição de competências ligadas com os objetivos organizacionais (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

Portanto, com objetivo de investigar se o TD&E como ferramenta estratégica na gestão de pessoas qualifica o funcionário para realizar suas atividades de acordo com as diretrizes da organização, a seguir foi apresentado um estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito.

CAPÍTULO 2- MÉTODO

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram de natureza aplicada e não experimental, a abordagem predominante quantitativa, especificamente, de caráter descritivo quantitativo. Na pesquisa empírica, adotou-se o estudo de caso. Este método foi adequado ao problema com foco deste estudo, pois, segundo Yin (2001) ele é recomendável quando há questões de “como” e “por que” e o foco está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

Este artigo utiliza como procedimento técnico o estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito e é classificada como uma pesquisa bibliográfica exploratória através de pesquisa documental, observação não participante e entrevistas semi estruturadas. Tem-se um modelo de estudo de caso quantitativo para a coleta de dados, envolvendo assim a percepção do observador, que utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade aliados à pesquisa documental sobre o caso pesquisado, precedido de embasamento teórico sobre o tema (MARTINS, 2006).

O estudo de caso como modalidade de pesquisa e instrumento de investigação é abordado por Yin (1994) para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

2.1 Descrições da Empresa

A unidade de caso estudada trata-se da empresa Cooperforte – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais Ltda., fundada em Brasília no dia 21 de agosto de 1984, por 33 funcionários do Banco do Brasil com o objetivo de ofertarem entre si créditos com baixos encargos. Inicialmente possuía uma abrangência local e público restrito aos funcionários do Banco do Brasil. Com o aumento da demanda, foi autorizada atuação nacional, destinada a funcionários de todos os bancos públicos federais.

Possui como missão oferecer soluções financeiras aos associados, com excelência, segundo os princípios do Cooperativismo. Sua visão é ser a melhor

cooperativa de crédito do Brasil. Para isso utiliza como estratégia ser uma empresa orientada para o foco do cliente.

Trata-se de uma cooperativa inovadora, orientada para a excelência atuando sempre com o foco no cliente. Seus negócios são feitos com simplicidade e agilidade operando com transparência, credibilidade e integridade.

Hoje, possui 197 funcionários lotados em Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo distribuídos em 11 setores, sendo a maioria alocados na sede na capital federal.

Nos anos de 2010 e 2011 iniciou-se um novo planejamento estratégico na organização que contemplou a reestruturação do plano de cargos e salários que hoje está organizado em categorias que se distinguem pela natureza e complexidade no desempenho das funções como operacionais e estratégicas.

A capacidade de impacto do cargo está relacionada à complexidade, apurada em modelo que considera como variáveis: pessoas, processos, recursos e grau de risco decorrente da autonomia inerente ao cargo. Portanto, a posição do cargo na estrutura hierárquica é determinante na identificação de sua categoria.

Formação e tempo de experiência são pré-requisitos para a ocupação do cargo e integram, com o grau de complexidade, os elementos para a sua classificação.

Através das políticas internas da empresa, foram classificados como estratégicos os cargos que, pelo conjunto de atribuições e responsabilidades, tem forte impacto nos processos, negócios e estratégias da Cooperativa. Representam posições de comando e decisão tendo alto grau de especialização relacionado às áreas estratégicas voltadas para o negócio da organização. Os demais cargos integram a categoria operacional e se vinculam ao atendimento aos clientes e cooperados.

A categoria é fator determinante na duração da jornada de trabalho diária, pelos motivos que caracterizam cada uma delas. Assim, os cargos da categoria operacional cumprem jornada de 6 (seis) horas diárias e os cargos estratégicos jornada de 8 (oito) horas diárias.

O processo adotado pela empresa em relação aos treinamentos inicia-se desde a contratação dos funcionários que passam por um processo seletivo rigoroso

com dinâmica de grupo, entrevista coletiva e individual, redação, testes psicológicos e prova de matemática financeira.

De acordo com documentos internos da organização, todos os cargos possuem seus procedimentos de forma discriminada e clara como suas atribuições, seus direitos, deveres, responsabilidades e procedimentos específicos de cada setor. Sendo assim, todos ao ingressarem na organização, sabem a respeito do trabalho que irão realizar.

Após a efetivação na empresa são realizados treinamentos específicos para as devidas atividades que serão desempenhadas em cada cargo e os treinamentos são separados em gerais e específicos.

No setor de Gestão de Pessoas há uma funcionária específica para tratar das ações de TD&E. É ela que deve providenciar as inscrições, manter o funcionário constantemente informado e receber as avaliações e feedbacks por parte dos funcionários e das empresas prestadoras de serviço.

Os funcionários são capacitados através de cursos ministrados internamente e externamente. Sendo alguns globais, que são proferidos para todos os setores, e os específicos, que para cada setor ou cargo em especial deve ser ministrado determinado tipo de treinamento. Esses são feitos conforme as necessidades específicas de cada setor e mediante a disponibilidade dos fornecedores dos cursos.

As ações de TD&E são discutidas diretamente com os responsáveis por cada setor ao menos duas vezes ao ano. Nestes períodos são realizadas grades de treinamento para o semestre devendo ser levada meses por funcionário. Esta regra pode sofrer alterações mediante autorização expressa da Diretoria da Cooperativa.

Há uma falha nesta etapa, já que ao longo do período surgem outras necessidades que devem ser supridas imediatamente, e com isso a grade de treinamento feita não pode ser engessada e inflexível.

A organização incentiva também à participação dos colaboradores não só em treinamentos formais, mas também em congressos, feiras e outras atividades que estimulem o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para os cargos de nível estratégico está sendo desenvolvido um programa de liderança que contará com instituições renomadas para que se estimule o desenvolvimento de habilidades que possam ser repassadas aos seus funcionários

de forma tão eficaz como um treinamento individualizado. Essas ações devem começar a ocorrer a partir do segundo semestre de 2012.

Para o desenvolvimento intelectual e humano dos funcionários, a organização oferece programas de incentivo ao crescimento profissional individual – como cursos de graduação e pós-graduação em alguns casos até o processo de aprendizagem na organização em seu dia-a-dia.

A organização se esforça para incentivar e proporcionar o desenvolvimento dos seus funcionários a partir da declaração feita pelo setor responsável de que os gerentes de cada área incentivam que seus colaboradores que tomem ciência que são responsáveis pelas suas ações e por suas tomadas de decisões. Sendo assim, o funcionário perde o medo de criticar, fazer sugestões ou perguntas.

2.2 Participantes

A amostra foi composta por 96 funcionários que já tiveram contato com TD&E na Cooperativa e que estavam lotados em Brasília. Sendo 59% do sexo feminino e a maioria (48%) entre 18 e 30 anos seguida por 30% entre 31 a 40 anos. Com formação em diversas áreas, principalmente em Ciências Contábeis (20%), Administração (19%), TI (18%) e Comunicação / Publicidade e Propaganda (17%). 71% dos funcionários atuavam em cargos operacionais e 29% em cargos estratégicos. A maioria possui entre 1 e 5 anos de experiência na empresa (44%) seguidos de 11 a 15 anos (30%).

2.3 Instrumento

O instrumento de coleta foi um questionário composto por 11 questões fechadas e divididas em dados demográficos, avaliação da necessidade e do grau de aproveitamento no trabalho e percepção sobre o impacto do treinamento no trabalho com base na escala de Likert: de 1 a 6 pontos, sendo 1 = “discordo totalmente” e 6 = “concordo totalmente”.

2.4 Procedimentos de Coleta

A pesquisa de campo foi realizada no mês de abril de 2011. Para a coleta de dados às fontes foram: documentos internos e externos à organização (estatuto, atas, manuais, relatórios, projetos, correspondências, reportagens de jornais e revistas, comunicados afixados nos murais, entre outros), observação direta (acompanhamento de atividades) e entrevistas semi estruturadas.

Participaram da pesquisa 96 funcionários de 9 setores. Foram selecionados aleatoriamente e não foram identificados a fim de garantir a confidencialidade.

2.5 Análises dos dados

Inicialmente foi criado um banco de dados com as informações da amostra coletada após a aplicação do questionário, tendo como divisão básica os cargos em operacionais e em estratégicos o que totalizou em 96 funcionários.

Os dados coletados foram computados de acordo com o grau de avaliação da resposta utilizando a Escala Likert (discordo totalmente e concordo totalmente) transformados em técnicas estatísticas de porcentagem e média. Juntamente utilizaram-se as pesquisas bibliográficas para que pudesse ser comparada a realidade a luz da teoria no estudo de caso.

Foram gerados escores através das médias aritméticas para os fatores gerados pela escala utilizada na pesquisa. Os dados obtidos foram submetidos à análise exploratória e foi detectado que todos os participantes preencheram por completo o questionário.

CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO

Foram comparadas as percepções dos 84 treinados com as dos 12 superiores imediatos desses profissionais. E os resultados mostram que a grande maioria dos funcionários que ocupam cargos estratégicos, ou seja, estão à frente de cargos de liderança e que exigem constantes decisões no dia a dia, consideram que as ações de TD&E da Cooperativa têm impacto direto nas suas atividades, já para

os cargos operacionais isso não é tão fortemente analisado, alguns se mostraram indiferentes a este processo.

Percebe-se que as ações propostas hoje não suprem totalmente as demandas de cada setor e mais especificadamente de cada cargo. Isso nos faz refletir que desde o levantamento de necessidades aplicado pelo setor de Gestão de Pessoas não está totalmente eficaz. Inclusive foi verificado que o próprio levantamento de necessidades não é feito individualmente, ou seja, ele não atua diretamente nas necessidades de cada função. Deve-se ser reanalisada e reestruturada a forma como surgem às demandas dos treinamentos bem como eles são aplicados aos funcionários.

Isso nos leva a entender também o porquê dos funcionários considerarem ser tão difícil o acesso ao setor de Gestão de Pessoas para solicitar treinamentos que considerem necessários para a sua área de atuação. O setor deve se adaptar de forma a se tornar mais acessível aos seus funcionários.

O nível de melhora no desempenho das funções é considerado parcialmente evoluído após as ações de TD&E, assim como os conhecimentos obtidos nas ações são em parte aplicados nas ações do dia a dia. Isso representa que ou os treinamentos não estão sendo escolhidos de maneira correta e eficaz sendo coerentes com as atividades dos funcionários ou a organização não possibilita que o colaborador, após novas ideias e conhecimentos aplique de forma independente em suas atividades para gerar melhorias como um todo.

Pode-se ser observado também que os colaboradores sentem a necessidade que a empresa, mais especificadamente o setor de Gestão de Pessoas, participe e realize a integração dos conhecimentos adquiridos para que possam ser desenvolvidos na organização, inclusive para que possa haver multiplicadores destes processos. Para isso é necessária à participação ativa do setor de Recursos Humanos como incentivador e desenvolvedor de tais atividades.

Fazendo isso a organização perceberá aumento da integração das equipes bem como dos indivíduos por si só. As ações de TD&E são consideradas parcialmente satisfatórias pelos funcionários, e com a participação em todas as etapas de forma mais ativa de todos isso poderá interferir em vários aspectos humanos dentro da organização.

É possível realizar algumas considerações no que se refere ao planejamento de TD&E de acordo com as informações coletadas na empresa. Nota-se que as ações iniciais, ou seja, no ato da admissão do funcionário, são planejadas principalmente por parte dos setores do qual farão parte tendo alguns treinamentos básicos para toda a organização.

Um aspecto essencial percebido na Cooperativa são os treinamentos na admissão do colaborador, inclusive os treinamentos de integração. Este é o processo que fornece base para que o funcionário se sinta como tal e desenvolva a sua função da melhor maneira possível. Isto comprova que as políticas de Gestão de Pessoas da Cooperforte podem ser consideradas como sólidas segundo Hopner (2008).

Segundo Rosenberg (2001), o treinamento deve ser aplicado em situações que são necessárias a aprendizagem em uma determinada direção específica. Ou seja, a Cooperforte hoje deve buscar solucionar as lacunas que estão abertas em relação às necessidades de melhor desempenho dos seus funcionários. Segundo o autor, após avaliação das necessidades e consequente elaboração de objetivos instrucionais, deve-se ter a intenção de melhorar determinado desempenho específico. A organização não está satisfazendo este aspecto pelo ponto de vista dos funcionários, a avaliação de necessidades ainda é falha, feita somente com os gerentes de cada área, sem intervenção do próprio funcionário. Loureiro (1997) define que treinamento é uma ação que irá resultar em aprendizagem. Se as ações propostas pela organização não suprem as demandas de cada setor e mais especificamente de cada cargo, logo não há aprendizagem e as ações não atingem os seus objetivos por completo conforme demonstra a pesquisa realizada. Para Goldstein (1991) a aprendizagem é modificar o comportamento de acordo com o que foi ensinado devendo ser aplicado nas suas atividades rotineiras.

Bastos (1991) e Abbad e Vargas (2006) chamaram de desenvolvimento de recursos humanos a união das experiências e oportunidades pessoais e profissionais para o crescimento como um todo do colaborador. A Cooperativa possui isso como uma ação para o funcionário, ela valoriza as experiências anteriores do funcionário, mas deve estar mais aberta para que ele coloque isto em prática não apenas sendo um diferencial no papel.

É importante que o setor de Gestão de Pessoas estreite os laços com os funcionários em relação às atitudes de TD&E. Conforme citam Bohlander, Snell e Sherman (2003) as ações aplicadas pela empresa podem ser compreendidas como uma estratégia de recursos humanos para causar a alteração no comportamento do colaborador através de novas competências adquiridas ligadas aos objetivos da organização.

É devidamente comprovado que os treinamentos possuem papel extremamente importante dentro da organização para possibilitar uma base para o bom desenvolvimento das suas atividades. Peters (1967) defende que o indivíduo pode se educar de várias maneiras como é o caso do aprendizado informal - adquirido através da interação com outras pessoas, resolução de problemas, entre outros - é bastante relevante e esteve presente significativamente neste trabalho.

Pontual (1978) afirma que a educação reflete o que o indivíduo já adquiriu com a sua compreensão do mundo e isto deve ser levado em conta pela organização e inclusive no momento da seleção. Certas características que se procura em um profissional nem sempre podem ser adquiridas por meio de um treinamento e sim através de sua vivência. Nesse mesmo sentido é importante que a Cooperativa estabeleça ações para que esta educação de cada funcionário possa ser compartilhada com os colegas de trabalho gerando o aprendizado informal.

Percebe-se também a importância de se considerar o contexto em que os funcionários de cada setor estão inseridos bem como as condições ofertadas para que se atinja o máximo do desempenho para avaliar a efetividade das ações de TD&E conforme citam Abbad, Freitas e Pilati (2006). Pode-se afirmar o que o desenvolvimento do trabalho advém além das oportunidades de adquirir novas competências, também das condições do ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores para o aprendizado oferecido, ou seja, isto determina a importância dos superiores na determinação e principalmente na implantação dos programas de TD&E dentro da organização.

O LNT na Cooperforte é realizado basicamente através de três métodos citados por Goldstein: mediante a solicitação e/ou entrevista com os superiores quando a necessidade de treinamento atingiu o nível já elevado e podem ser corrigidos com ações de treinamento ou com reuniões entre os departamentos.

Foi constatado na pesquisa que os funcionários, lotados nos cargos operacionais, estão insatisfeitos com esses métodos. Atualmente a organização já percebeu esta falha e vem trabalhando para utilizar a avaliação de desempenho implantada a partir de 2011 como um método para o LNT, assim conforme Goldstein poderá ser mais bem analisados os funcionários que atuam abaixo do nível satisfatório e com isso necessitam de treinamento.

A Cooperativa vai de encontro às ideias de Gondim 2006, pois hoje utiliza em partes o método de grades de treinamento, não são fechadas nem inflexíveis, no entanto geram regras que podem vir a interferir no desenvolvimento de certa atividade com um funcionário ou até mesmo com um setor.

Foi identificado o importante papel dos gerentes no suporte ao desenvolvimento e na transferência de conhecimentos adquiridos em treinamentos para o trabalho. Minicucci (1978) defende a ideia que o treinamento é projetado para auxiliar os colaboradores a desenvolverem suas habilidades, sendo assim é importante o funcionário sentir segurança para poder aplicar os novos conhecimentos e poder desenvolver novas habilidades em seu posto de atuação.

Conforme relata Stoner (1985), as ações de TD&E objetivam a máxima evolução na qualificação do trabalho e foi observado que atualmente as ações feitas melhoram parcialmente o desempenho das suas respectivas atividades.

Neste mesmo sentido, é importante desenvolver e aprimorar a relação com os responsáveis por esta área na Gestão de Pessoas até para identificar as necessidades de aprendizado e melhor estruturar as ações de TD&E suprimindo as lacunas já existentes e evitando outras conforme cita Goldstein (1991), pois só assim poderá aumentar o rendimento dos funcionários.

São realizadas avaliações das ações de TD&E de reação e de comportamento diretamente no cargo ocupado, o que identifica a existência do impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999). Mesmo não sendo feita uma avaliação formal, o setor de Gestão de Pessoas percebe que as ações melhoram o desempenho significativamente da organização (HAMBLIN, 1978) já que à medida que se aprimoram as práticas de treinamento, os resultados dos setores, logo da organização como um todo, melhoram significativamente.

Deve-se destacar a importância das ações de TD&E de forma multifuncional que hoje não ocorre na Cooperativa. A formação oferecida pela organização deve

envolver todas as áreas da Cooperativa, pois desta maneira será criada uma visão geral do trabalho da organização para que todos percebam e valorizem o trabalho de cada colaborador incentivando o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe. Segundo Goldstein (1991) o treinamento é uma solução para o crescimento organizacional como um todo.

No atual ambiente globalizado que vivemos de alto e rápido desenvolvimento tecnológico, competitividade e as mudanças constantes geram impacto na gestão das organizações, indicam os autores, não impede, pelo contrário, incentiva que a organização contribua para o desenvolvimento dos funcionários enquanto profissionais.

O treinamento é resultado de um esforço planejado e organizado (Minicucci, 1978). Ações deste tipo trazem sinergia entre as equipes, reduz desperdícios e motiva os funcionários que percebem o investimento da organização no seu crescimento e desenvolvimento profissional inclusive reduzindo a rotatividade. O treinamento não é uma despesa para organização, e sim um investimento que gera retorno vantajoso em certo período de tempo conforme disserta Chiavenato (2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que o objetivo geral deste trabalho – analisar as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) junto aos colaboradores da Cooperforte – foi alcançado já que os processos de formulação dessas ações foram identificados assim como a percepção dos funcionários.

O processo de qualificação dos funcionários foi definido e discutido baseado a luz da teoria. Foram propostas melhorias no que diz respeito às fases do treinamento que hoje não estão bem definidas, bem como uma reestruturação no levantamento de necessidades de treinamento o que ao final irá gerar ações de desenvolvimento e educação do corpo funcional da Cooperativa.

Apesar de o Treinamento ser utilizado como uma estratégia de Recursos Humanos na organização percebe-se que os recursos investidos ainda não são totalmente sistematizados a fim de serem justos para todos os funcionários e para que atenda universalmente toda a organização. Isto deve ser tratado de forma mais abrangente e com o setor de Gestão de Pessoal atuando de forma mais incisiva.

Como limitação para este estudo destaca-se a dificuldade de alcançar todos os funcionários da organização para a aplicação do questionário, já que possuem colaboradores lotados em outras regiões do país.

A partir das considerações apresentadas, sugere-se que sejam aprofundadas as análises em relação aos processos informais de aprendizagem que emergiram significativamente neste estudo, mesmo não sendo este o foco do trabalho. E também seja elaborada uma forma de se utilizar e multiplicar pela empresa os conhecimentos que os colaboradores já possuem antes de fazerem parte da equipe de trabalho. Isto é algo muito exigido para o momento da contratação do colaborador, no entanto posteriormente não é desenvolvido.

A educação organizacional incentiva à aprendizagem constante para desenvolver e melhorar atitudes, hábitos, competências e uma visão da organização como um todo. No entanto, estas ações extrapolam os limites das organizações. Por isso, os autores utilizados neste estudo apontam que, a organização ao investir na educação como um dos objetivos organizacionais, querendo ou não, auxilia no fortalecimento de valores pessoais que se tornarão profissionais, já que são as pessoas que fazem as organizações. Assim, as ações de treinamento,

desenvolvimento e educação são o caminho para o conhecimento avançar e as organizações atingirem os objetivos previamente traçados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 231-253.

BISCARO, Waldir. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 259-287.

BORGES-ANDRADE, J. E. e LIMA, S. M. V.. **Avaliação de necessidades de treinamento**: um método de análise do papel ocupacional. Tecnologia Educacional, v.12, n. 54, p.6-22, 1983.

PILATI, R História e importância de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, pp. 159-176, 2006.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. In: DUNNETTE; HOUGH (Orgs.). Handbook of industrial and organizational psychology. 2. ed. Califórnia: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

FREITAS, I. A.; PILATI, R. **Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidade em TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.

YIN, R.K. (1994). **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Tradução Maria Lúcia Rosa. **Treinamento e desenvolvimento**. In: Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thomson, 2003. p. 133-173. Tradução de: Managing human resources.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD G. da S. & MOURÃO L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

Abbad, G.S. & Borges-Andrade, J.E. (2004). **Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho**. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, Bastos, A.V.B.

(Orgs). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. (pp. 237-275) Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G.S.; Gama, A. L. G. & Borges-Andrade, J. E. (2000). **Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, 14, 3, 25-45.

Vargas, M.R.V. & Abbad, G. S. (2006). Bases Conceituais em TD&E. Em J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para gestão de pessoas (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York, Wiley, 1ª ed., 1984. p. 1.1-1 A 7

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ANEXO

Você está sendo convidado a participar do projeto “Treinamento, desenvolvimento e educação em uma Cooperativa de Crédito”, de responsabilidade da aluna Bárbara Ferreira Mesquita do 8º semestre do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília.

Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Sua privacidade será assegurada e os dados coletados serão utilizados apenas NESTA pesquisa.

QUESTÃO	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE
As ações de TD&E impactam diretamente nas minhas atividades dentro da organização.					
As ações de TD&E suprem as necessidades das demandas do cargo em que atuo.					
As solicitações para ações de TD&E são de fácil acesso no setor em que atuo.					
O Levantamento de Necessidades de Treinamento é feito individualmente para cada funcionário pelo setor responsável da organização.					
Utilizo nas minhas atividades rotineiras os conteúdos aprendidos nos treinamentos propostos.					
As ações de TD&E disponibilizadas pela organização melhoram o meu desempenho em meu trabalho.					
As ações de TD&E disponibilizadas pela organização melhoram o desempenho do meu grupo de trabalho.					
Há estímulo por parte do setor responsável pelo TD&E para aplicar as ações aprendidas no meu trabalho e repassá-las aos meus colegas.					
As ações de TD&E são executadas de maneira clara e de fácil compreensão.					
As ações de TD&E propiciam a integração com outros funcionários da organização.					
Estou satisfeito com as ações de TD&E hoje na organização.					